

第一章 项目管理导论

第一节 项目

一、项目的含义

“项目”现在已成为人们使用得越来越频繁的词汇。项目在人类社会无所不在，可以说项目与世界各国、各行各业、每家每户都有密切联系。项目就在人们身边。作为一个社会的人；你总是在一个项目之中。总是有许许多多项目在开始、在发展、在完成，又诞生新的项目。

项目各种各样，有国家的西部大开发战略决策——青藏铁路的建设；有由一家企业精心策划的商品促销活动；有研究单位开展的一项科研课题；有淮河、太湖、滇池的保护水源“零点”行动；电视台拍一部电视剧，策划推出一个新的栏目以及各种基础设施建设、房地产项目等。再说的小一点，一家人到某地旅游，对住宅进行装修，或请朋友来家聚会，都可以当作一个项目。

但我们论述的对象不是泛指一般项目，而是具有一定技术、经济和社会意义的项目。作为管理对象，有其特定的内涵。

关于“项目”，目前还没有公认的统一定义，不同机构、不同专业从自己的认识出发，各有对项目定义的表达。

如联合国工业发展组织《工业项目发展手册》对项目的定义是：“一个项目是对一项投资的一个提案，用来创建、扩建或发展某些工厂企业，以便在一定周期时间内增加货物的生产或服务。”

世界银行认为：“所谓项目，一般系指同一性质的投资，或同一部门内一系列有关或相关的投资，或不同部门内的一系列投资”。这样的定义主要是从投资的角度提出来的。

《现代项目管理学》一书认为：“项目是在一定时间内为了达到特

定目标而调集到一起的资源组合，是为了取得特定的成果开展的一系列相关活动”，并归纳为“项目是特定目标下的一组任务或活动”。现代项目是指那些作为管理对象，按限定时间、预算和质量指标完成的一次性任务。

美国《项目管理概览》一书认为：项目是“为创立一种专门性的产品或服务而做出的一种短期努力”；“项目是要在一定时间里，在预算范围内，需达到预定质量水平的一项一次性任务”。

本书对项目的定义可概括为：项目是在特定的环境和约束条件（如限定资源、限定时间、限定质量）下、具有特定目标的、一次性的任务。

二、项目的特征

任何工作，任何事物都有自己的特征。认识事物是先从认识事物的特征开始的。一般来说，项目这类工作任务具有如下基本的特征。

1. 一次性自从有了人类，人们就开始了各种有组织的活动。随着社会的发展，有组织的活动逐步分化为两种类型：一类是连续不断、周而复始的活动，人们称之为“运作”（Operations）如企业日常生产产品的活动；另一类是临时性的、一次性的活动，人们称之为“项目”（Projects），如一项环保工程的实施等。“一次性”是识别项目与运作的关键特征。

项目具有一次性，这是项目与其他可重复性的操作、运行工作的最大区别。项目的许多其他特征也是从这一最主要的特征衍生出来的。项目总是有一个明确的起点和终点，任务完成后，项目即告结束，没有重复。就项目整体而言，是不允许项目重新开始的，要求一次成功。这是因为在项目的特定环境和约束条件下，一旦失败就永远失去了重新实施原项目的机会。项目不像其他事情可以试做，做坏了可以重来；也不像批量产品，合格率 99.9% 就很好了。项目必须确保成功。

项目过程的这种一次性就带来了较大的风险性和管理的特殊性。要避免失误，就要求人们必须能研究和驾驭其管理的内在规律，必须精心的规划，审慎的执行和严格的控制，靠科学的项目管理来保证项目能一次成功以期达到预期的目标。这是非项目管理所不能奏效的。

2. 独特性独特性又称惟一性。每个项目的内涵是惟一的或者说专门的。即任何一个项目之所以能够成为项目，是由于它有区别于其他任务的特殊要求。有些项目即使所提供的产品和服务是类似的，但它们的地点和时间、内部和外部环境、自然和社会条件等都会有所差别。因此，项目总是具有自身的独特性。即每个项目都有其特别的地方，没有两个项目会是完全相同的。所以，项目大多带有某种创新和创业的性质，常常没有完全可以照搬的先例，将来也不会有完全相同的重复。可以说，项目是一种实现创新的事业，做项目是一种极富创造性和挑战性的工作任务。

3. 目标的确定性任何项目都具有特定的目标，不存在没有目标的项目。项目所定目标的实现就意味着项目的终结。

项目的总任务是单一的，而完成项目过程中要实现的具体目标往往是多方面的。项目目标一般由成果性目标和约束性目标组成。其中，成果性目标是项目的来源，也是项目的最终目标。在项目实施过程中，成果性目标被分解成为项目的功能性要求，是项目全过程的主导目标。如一座钢厂的炼钢能力及其技术经济指标。约束性目标通常又称限制条件，是实现成果性目标的客观条件和人为约束的统称，是项目实施过程中必须遵循的条件，从而成为项目实施过程中管理的主要目标。如期限、预算、质量、人力、材料等。

这些具体目标既可能是协调的，或者说是相辅相成的，也可能是不协调的，或者说是互相制约的。这些有机联系的目标共同组成了一个目标系统。项目所要实现的目标往往是一个目标系统，而非某个单一目标。不同的项目，可能有不同的目标和目标系统，或者对目标有不同程度的要求。因而，项目不仅具有确定性的目标，还具有多目标的属性。如图 1-1 所示，项目的总目标是多维空间的一个集合。

项目管理者与一般人的最大区别就是：他能在有限制的条件下，以更合理、更经济的投入代价，实现项目的成果性目标。所以，一个项目必须视为作为一个整体，寻求实现总体优化的结果。

4. 项目的系统性按照系统论的观点，一个项目就是一个系统。一个项目系统是由人、技术、资源、时间、空间和信息等多种要素组合到一起，为实现一个特定系统目标而形成的一个有机整体。

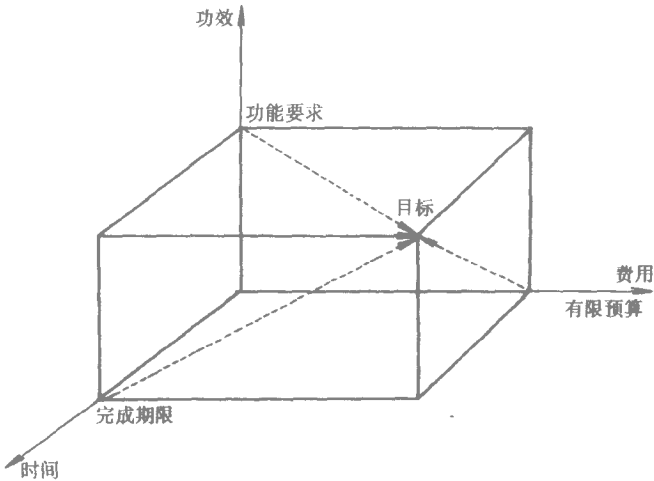


图 1-1 项目的多目标属性示意图

现代系统方法特别强调要把一个系统作为一个整体来看待，强调“以一定方式适当组织与管理的全局系统所起的作用，比其各部分孤立起作用的总和要大得多，局部的最优不等于全局的最优”。如果割裂了系统内部的这种有机联系，则系统的这种整体优势也便不复存在。比如，人体是由神经系统、消化系统、循环系统、呼吸系统等众多子系统组成的一个有机体。但是，这并不等于几个子系统的简单堆砌，而是通过复杂的生理机制协调有序地组成一个整体。任何一个子系统的失调都会破坏人体整体系统的运行。项目作为一个系统，其整体性的规律也是不能违背的。

项目系统是一个复杂而特殊的开放系统。开放系统的概念是在 20 世纪 20 年代一些生物学家最早提出来的。开放系统不仅要求其系统内部的协调有序，而且要求系统能对外部环境的变化进行自我适应和调节。开放系统与其外部环境之间，不断有能量、物质和信息的交换，并通过所谓的“内环境稳定过程（Homeostasis Process）”来不断实现其与外部环境的平衡。这是一个动态的运行过程，它要求系统组织内部的混乱要控制到最小程度，并能随外部信息的反馈进行自我控制。项目系统突出地表现了这种开放系统的特性。特别是像露天作业

的施工项目等。

5. 组织的临时性和开放性项目总是要通过一定形式的组织来实现的。如项目在开始时要组建项目管理班子，项目执行过程中班子的人数、成员和职能会不断地发生变化，一些项目班子的成员还可能是临时借调来的。项目结束时项目班子一般要解散，人员要转移。因此，项目的这种组织常常是属于临时性的。有时参与项目的社会经济组织往往有几个、几十个，甚至几百个，它们通过合同、协议以及其他的社会联系组合在一起。项目一旦结束，就会纷纷散去。项目组织没有严格的边界，或者说边界是弹性的、模糊的和开放的。这一点和一般的企、事业单位的组织很不一样。

三、项目的来源和分类

1. 项目的来源项目来源于各种需求和要解决的问题。人民生活、社会发展和国防建设的种种需要常常要通过项目来满足。

例如，由于经济的快速增长、人口的急剧膨胀以及城市化进程的加快，造成了居住和交通拥挤、水源短缺以及大量的垃圾和污水等，往往使人民的居住和工作环境不断恶化。

要改善城市环境，就要实施许多项目。例如，要有效地处理城市垃圾，就需要有焚烧、填埋或用其发电、发热的项目。

同样，要解决城市交通和运输的拥挤问题，也需要投入巨资，建设许多项目。如地铁、立交桥等项目。

为了解决城镇人口的居住问题，就要实施大量的扩建和旧城区改造项目。

许多时候，某个项目的实施或完成会产生对另外一些项目的需要，或者为这些项目创造了条件。例如，京九铁路的建设和完成就带动了沿线的许多项目。

某个社会组织提出的项目也会向其他组织提出项目需求，为后者带来机会，创造出—个项目链”。

例如某地区 11 万亩荒沙地农业开发项目，为本地区的农业、水利、林业和农机业分别带来了—个种子田改造和培肥改土、营造和维护防护林、水利灌溉和农机站建设项目。水利建设子项目为某水利规划设计单位带来了—个灌溉系统规划设计项目。水利子项目涉及—

座大跨度桥梁，该水利规划设计单位又将这座桥的设计项目委托给某市政工程设计院。该设计院将其设计成了预应力结构，于是又为某预应力专业施工单位带来了一个施工项目。

一个项目的成立，触发了许多项目，就像核裂变似的。

总之，社会经济各部门现在和将来的发展都需要大量各种各样的项目。项目产生于社会生产、分配、消费和流通的不断循环之中。

2. 项目的分类项目是多种多样的。有建设项目、科技项目、社会项目等。世界银行认为，项目通常包括有形的，如土木工程的建设和设备的提供；也包括无形的，如社会制度的改进、政策的调整和管理人员的培训。有些著作甚至认为以下事例都属于项目之列：改变一个组织的结构和人员组成，实施一种新的业务程序或过程等。国外有些政治组织把展开一场政治竞选活动，也按项目进行管理。

如果不涉及社会项目，只对具有一定技术经济意义的项目进行分类，可有以下两种做法。

(1) 综合性分类

1) 按项目的产业门类，可分为工业型、农业型、商业型、服务型等。

2) 按项目的服务对象，可分为科研型、生产型、生活型、服务型等。

3) 按项目的规模，可分为大型、中型、小型（甚至可由一个人完成）。

4) 按项目的期限，可分为长远项目、短平快项目、紧急项目、一般项目等。

5) 按项目的参与，可分为单一型、合作型。

6) 按项目的区域性，可分为地区性、跨地区性、国际性等。

7) 按项目的资金筹集，可分为国家项目、地方项目；独资项目、集资项目、合资项目等。

(2) 按投资特点分类

1) 按投资用途，可分为生产性项目、非生产性项目。

2) 按投资管理，可分为基本建设项目、技术改造项目。

3) 按投资性质，可分为新建项目、扩建项目、改建项目。

4) 按投资阶段,可分为预备项目、筹建项目、施工项目、收尾项目、投产项目。

5) 按资金来源,可分为国家预算拨款项目、银行贷款项目、自筹资金项目、外资项目。

对于项目的分类,还可以有一种方法,按层次分为三类。第一个层次,是由对项目的最终需求所决定的一类项目,可称为元项目;第二个层次,是关于第一类项目怎样实现的问题和由谁实现所决定的项目,可称为投资和管理类项目;第三个层次,是由具体完成的第一类项目各实际工作任务所决定的项目,可称为工作和任务类项目。也可以看作是项目需求、项目组织、项目实现这样三个递进过程。它们可被视为一个整体,由不同的组织和群体分别作为自己的项目来实施。这些项目从实质性的内容上看都是一类的。

比如,城市里的人们为了解决居住问题和提高居住质量,就会产生对住宅项目的需要,这类住宅项目就是对人们解决居住问题和提高人居质量要求的实现。住宅项目怎样去搞,会有不同的方式。目前最普遍的是采取市场化的方式,由房地产开发商来做。这就有了房地产开发项目。房地产开发项目一方面要体现为人们所需要的住宅项目,同时,也是一个帮助开发商投资获利的一个项目。而且,对于开发商来说,投资获利才是此类项目的真正目的。但有一个前提,那就是此项目必须是人们接受和满意的住宅项目,否则获利的目标也实现不了。开发商完成一个房地产开发项目仅凭自己的力量往往是不够的,他会把涉及到的各项工作进行分解,交由其他的组织去做。这就有了规划、勘察、设计项目,建筑施工项目,工程监理项目等。做这类项目的组织不会仅仅是帮助开发商实现他的获利目标,同时会有自己的利益目标要实现。

想一想远古时期,当人有了对遮风避雨之所的企望,他就会去盖一所房子。一般他会自己去备料,自己来搭建,靠自己的能力造出一所房子来。随着人类的进步和社会的发展,社会分工越来越细、越来越专门化。当人们再有建造一所房子的愿望时,他可能会把这项工作委托给一个开发商,由开发商去办理。开发商会再选择设计人、承包人、监造人等来为其负责完成各项专门的工作。最后才是房子的顺利

建成并移交给你，满足你的需要。

可见，由于人类的进步和社会的发展，社会分工越来越细和越来越专门化，产生于社会生产、分配、消费和流通的不断循环之中的项目，来源于各种使用和应用方面的需求和要解决的问题的项目，都可以按其项目链，划分为三个层次的项目类型：即元项目、管理和投资类项目、工作和任务类项目。有时第二个层次的项目还会分解为两个层次，即投资类项目和管理类项目。有的时候，投资人在没有元项目的时候，会根据预测和分析潜在的项目需要设计出适应未来的元项目并加以实施，这时人们可能看不到第一个层次元项目的存在。

这种对项目类型的划分，应该有助于人们对不同项目属性和项目链关系的认识与理解。更易于把某个单一项目放入与它有直接相互关联的项目群中去进行把握。

四、项目的当事人和项目的相关者

1. 项目的当事人 项目的当事人 (Parties) 是指项目的参与各方。简单的项目当事人也简单，如假日旅行只有自己参与，生日家宴只有主人和客人两方参与。大而复杂的项目往往有多方面的人参与，例如业主、合伙人 (投资方)、提供资金者 (贷款方)、承包商、供货商、建筑 / 设计师、监理工程师、咨询顾问等。他们一般是通过合同和协议联系在一起，共同参与项目。所以项目当事人往往也就是相应的合同当事人。一般来说，项目的各方当事人会把参与到这个项目中所承担的任务看作为自己的一个项目，都需要有自己的项目管理和管理人员。在自己的项目里，也不是只有自己参与，只是把自己摆在一个居于主导地位，以此处理与项目其他当事人之间的各种关系。项目当事人之间的关系可以用图 1-2 来表示。

2. 项目的相关者 项目的相关者 (Stakeholders) 是指参加或可能影响项目工作的所有个人或组织。包括项目的当事人以及其利益受该项目影响的 (收益或受损) 个人和组织；也可以把他们

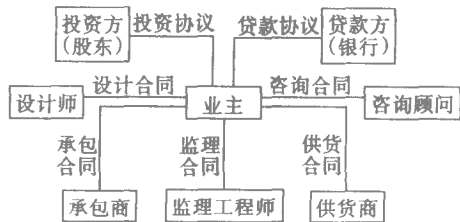


图 1-2 当事人之间的联系

称作项目的利益相关者。除了上述的项目当事人以外，利益相关者还可包括：作为项目产品接受者的顾客、使用项目产品的消费者、政府的有关部门、项目所在社区的公众、新闻媒体、市场中潜在的竞争对手和合作伙伴等，甚至项目班子成员的家属也应视为项目相关者。

项目不同的相关者对项目有不同的期望和需求，他们关注的目标和重点常常相距甚远，利益可能会有冲突。例如，业主也许十分在意时间进度，设计师往往更注重技术细节，政府部门可能关心税收，附近社区的公众则希望尽量减少不利的环境影响等。弄清楚哪些是项目的相关者，他们各自的需求和期望是什么，这一点对项目管理者来说非常重要。只有这样，才能对项目相关者的需求和期望进行管理并施加影响，调动其积极因素，化解其消极影响，以确保项目获得成功。

五、项目的生命周期

1. 项目的生命周期：项目是一次性的渐进过程，它是有起点和终点的。正如人有一定的寿命周期并要经历一个从诞生、成长、成熟、衰老到死亡的过程一样，项目也有特定的生命周期。为了实现项目的目标，从开始到结束，必须经过一个特定过程，这个过程就叫项目的生命周期。任何项目都有其生命周期。项目的生命周期可以根据它所经过的特定过程的某些属性分为若干个阶段。不同项目的生命周期在阶段划分上不尽一致。例如，建设项目可分为：发起和可行性研究、规划与设计、制造与施工、移交与投产。防务系统项目分为：方案探索、论证确认、全面研制、生产使用。世界银行贷款项目的生命周期分为 6 个阶段：项目选定、项目准备、项目评估、项目谈判、项目实施和项目后评价。

不管具体项目阶段的内容和划分如何不同，大多数项目的生命周期都可以归纳为启动、规划、实施、结尾几个阶段。也有的归纳为如下 4 个阶段：概念阶段（*Conceive*）、开发阶段（*Develop*）、实施阶段（*Execute*）、结束阶段（*Finish*）。并为寻求一般规律，按其英文第一个字母可称为 C、D、E、F 阶段。

2. 项目生命周期的特点项目的生命周期有如下特点：

(1) 项目不同阶段具有不同的阶段性目标。阶段性目标是项目总目标按阶段分解后形成的子目标，是一种手段性目标。它要受控于项

目总体目标，并影响总目标的实现。两者相互影响、相互制约，共同组成项目目标系统。阶段性目标的实现作为整个项目进程中的里程碑（Mile-Stone），即标志着本阶段的结束，又意味着下一阶段的开始。它体现着项目阶段性和连续性的统一。

里程碑指在项目中的重要事件，通常为一个主要的交付物的完成。项目里程碑的一种具体体现是每一个项目阶段都以它的某种可交付成果的完成为标志。例如，建设项目的可行性研究阶段要交付可行性研究报告。前一阶段的可交付成果通常经批准后，才能作为输入，开始下一阶段的工作。例如，可行性研究报告批准后才能开始规划与设计。认真完成各阶段的可交付成果很重要。一方面，是为了确保前阶段成果的正确完整，避免返工；另一方面，由于项目人员经常流动，前阶段的参与者离去时，后阶段的参与者可顺利地衔接。当风险不大，较有把握时，前、后阶段也可以相互搭接以加快项目进展。这种经过精心安排的项目阶段互相搭接的做法常常叫做“快速跟进（Fast Track）”。需要特别指出的是，这种快速跟进与我国过去一些盲目的“三边”做法（边发起、边设计、边实施）有本质的区别。

(2) 各阶段的资源投入强度（如人员和费用投入等）也都有相似的模式。即开始投入较低，逐步增高，当接近结束时迅速降低。这种典型的模式如图 1-3 所示。

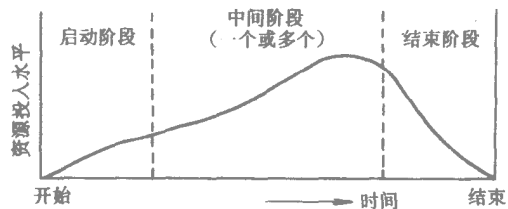


图 1-3 典型的项目生命期资源投入模式

六、建筑施工项目

建筑施工项目是项目中的一种，和其他项目一样，都具有项目的一般属性和特征。但作为本书特定的研究对象，有必要更为深入地去了解和认识建筑施工项目的个别属性和特征。

1. 建筑施工项目的属性要认识建筑施工项目必须先来认识与之密切相关的投资项目和建设项目。

(1) 投资项目。从经济学角度讲，投资是指资本的形成或资本形成的过程。一般来说，投资是指为了获得预期收益或为了避免预期

险而进行的资金投放活动。投资活动有三个基本要素：投资主体、投资资源、投资目的。投资活动的行为主体称为投资主体，它可以是企业、政府，也可以是个入。投资活动的目的—般是为了获得经济效益，或者说经济效益是投资活动的出发点和归宿。这里经济效益是指广义的经济效益，它应是经济、社会、环境效益的统一。

因为—项投资活动总是具备项目的基本特征，也就被称为投资项目。根据投资主体对其投资所形成的资产有没有控制与经营管理权，可以将投资分为直接投资和间接投资。直接投资以拥有对投资所形成的资产的经营管理权为特征，—般包括固定资产投资和企业并购。

固定资产投资是指投入资金购置与建造固定资产。这样就有了固定资产投资项目，并且习惯于把通过建造的方式来形成固定资产的统称为建设项目。由于项目中—般要包括—些兴工动土的活动，也有的称之为工程项目。建筑施工项目总是从属于某个固定资产投资项目的。

企业并购则是指投资者通过—定的程序和渠道依法取得某企业部分或全部所有权的—行为。

我国投资体制改革到今天；有关政府部门将固定资产项目划分为3大类：竞争性、公益性和基础性项目。不久可能会仅分为两大类：公共项目（或称政府项目）和民间项目。不同类别的投资项目在投资运作上会有所差异。

(2) 建设项目。从项目建设角度而言，所谓建设项目就是按照—个总体设计进行施工的建设—程。我国建筑业对建设项目的定义是：在批准的总体设计范围内进行施工，经济上实行—统一核算，行政上有—独立组织形式，实行—统一管理的建设单位。根据这样的定义，—个建设项目—般包括若干个—项—程，—个—项—程又包括若干个—单位—程，每个—单位—程又可以分解为若干个—分部—程，—分部—程又可以分解为若干个—分项—程。

从项目管理角度而言，建设项目是相对应的投资活动的—具体实现过程。—般来说，先有投资项目，因投资项目需要进行的建设活动而形成了建设项目。—个建设项目因为包含了众多的建设活动内容，又形成了—系列的—实施—性项目。如可行性研究项目、设计项目、建筑施工项目、设备采购项目等。

建设项目需依据一定的程序进行。我国的建设程序可以分为以下几个阶段：项目建议书阶段、可行性研究阶段、设计工作阶段、建设准备阶段、建设实施阶段、竣工验收阶段。

(3) 建筑施工项目。建筑施工项目是把建设项目当中的建筑安装施工任务独立出来形成的一种项目，亦被称为建筑工程项目、建安工程项目、施工项目。本书为叙述方便起见使用两种提法：建筑施工项目和施工项目。它们的含义是一致的。并依据需要有时分解为：土木工程项、设备安装工程项目、装饰工程项目。由此，可以把建筑施工项目定义为：在一个建设项目当中，在特定的环境和约束条件下、具有特定目标的、一次性的建筑施工任务。

建筑施工项目是建筑施工企业对一个建筑产品的施工过程及成果，也就是建筑施工企业的生产对象。它可能是一个建设项目的施工，也可能是其中的一个单项工程或单位工程的施工。因此，施工项目具有 3 个特征：

- 1) 它是建设项目或其中的单项工程或单位工程的施工任务。
- 2) 它作为一个管理整体，是以建筑施工企业为管理主体的。
- 3) 该任务的范围是由工程承包合同界定的。

但只有单位工程、单项工程和建设项目的施工才谈的上是项目。因为单位工程才是建筑施工企业的产品。分部、分项工程不是完整的产品，因此也不能称作项目。

2. 建筑施工项目的特征建筑施工项目除了具备项目的一般特征之外，还具有自身的一些特点。

(1) 地域的固定性。建筑施工项目是必须在特定地点进行建设的，不能被转移到其他地方，不能选择实施的场所和条件，只能就地组织实施项目。而且，在哪建成就只能在哪投入使用、发挥效应。

(2) 过程的开放性。建筑施工项目是在开放的环境条件下进行的，不可能完全移植入像工厂那样的环境中进行，作业条件常常是露天的。因此，易受环境、天气等因素的干扰影响，不确定的影响因素多。

(3) 生产的规律性。建筑施工产品的生产有其特定的工艺规范要遵守，要按科学的施工程序和工艺流程组织实施，需使用各种专用的

设备和工具。是一种专业性较强的以专门的知识和技术为支撑的工作任务。

(4) 品质的强制性。建筑施工产品是被列入国家政府监控范围内的。从报建、施工，到交工验收等，都会受到政府及相关机构的管理和监督，要在这种管理和监督机制之下进行。不像别的产品，进入市场后才会受到政府及相关机构的管理和监督。

(5) 外部协作性。建筑施工项目需要外部诸多方面的协作和配合，否则难以顺利进行。如施工的供水、供电等，往往不是施工企业内部能够自己解决的，因此，需要良好的沟通和协调。而且，需要进行沟通和协调的关系界面众多且又复杂。

3. 建筑施工项目的生命周期建筑施工项目同其他一般项目一样具有生命周期。建筑施工项目的生命周期同样可以按一般项目生命周期那样归纳为启动、规划、实施、结尾几个阶段。结合建筑施工项目的特点，根据建筑施工项目生命周期的表现过程，建筑施工项目的生命周期可以分为如下 5 个阶段。

(1) 投标、中标谈判、签约阶段。一个建设项目的建设单位（业主）对建设项目进行了设计和前期建设准备工作之后，便会把建设项目的建筑施工任务拿出来进行招标，这就有了建筑施工项目并开始这一项目的施行。建筑施工企业运行一个建筑施工项目一般也是从参加投标活动开始的。建筑施工企业在见到招标方的招标公告或邀请函后，从做出是否参加投标的决策到进行投标工作、开展中标谈判并签约，就已经是在进行一个建筑施工项目的工作。这是建筑施工项目生命周期的第一阶段，也即建筑施工项目的启动阶段。本阶段的最终结果是通过中标谈判，签订建筑施工工程承包合同。作为建筑施工企业来说，开展一个建筑施工项目，由于建设项目任务组织形式的不同，不一定都是从参加投标工作开始的，比如，可以从建设项目另一承包商那里分包一项工程开始，即从形成分包关系开始。

(2) 施工准备阶段。建筑施工企业与招标单位签订了建筑工程承包合同以后，在正式履行合同中规定的工作内容之前，还必须为合同的履行和施工活动的顺利进行做必要的准备工作。项目施工准备工作既包括承包方要做的准备工作，也包括合同中规定的发包方应该做的

准备工作。对于作为承包方的建筑施工企业来说，这一阶段的主要工作是组建项目经理部，对项目经理授权。然后以项目经理部为主，与企业经营层和管理层、业主单位进行配合，进行施工工程的开工准备，使工程具备开工和连续施工的基本条件。对于是否具备开工条件，除了合同中的约定之外，一般还受国家建设行政主管部门的监督管理，需要通过办理施工许可证来表明项目已经可以正式开工兴建了。

由于建筑施工企业在项目中承包的工程常常只是项目建筑施工总任务中的一部分，而某一部分的建筑施工任务可能是在另一承包人完成的工作基础上开始进行。因此，需视其他承包人的前置工作进行情况，才能决定自己的工作何时能够开始及做相应的实施准备工作。这就存在原合同实施计划可能的变更及调整，项目施工准备工作要能够适应这种变化及变动，要能够在合适的时间与地点汇集各方面的力量完成既定目标的工作。

(3) 施工阶段。这是一个自开工至竣工的阶段。这一阶段的目标是完成合同规定的全部建筑施工任务，达到验收、交付的条件和标准。建筑施工项目管理的大量工作及活动都是围绕着这个阶段展开和进行的。

(4) 验收、交付与结算阶段。这一阶段可称为结束阶段。一般是与建设项目的竣工验收同步进行。其目标是对项目完成的实际成果进行总结、评价，对外结清债权、债务，结束建筑施工合同交易关系。有些建筑施工项目仅是建设项目需要完成的全部建筑施工活动的一部分，因此验收与交付的只是阶段性成果，是对阶段性成果或可交付物的验收和交付。但是不等于说就不参加建设项目最后的竣工验收，它仍是竣工验收的一个部分。对于验收和接收方来说，只是对这一合同履行完规定的工作内容之后的预验收；对于承包商而言，通过验收、进行移交只是结束阶段要做的工作，并不代表承包商的合同责任和义务的结束。

(5) 用后服务阶段。这是建筑施工项目的最后阶段，是项目结束过程在时空上的滞延阶段。即在验收交付以后，按合同规定的责任进行用后服务、回访与保修，其目的是保证使用单位正常使用，发挥

效益。这一阶段的工作存在较大的不确定性，在责任期内既可能什么事情也没有，单纯是一种等待，等待责任期满，也可能因为所完成的工作存在一些不足而在试用期里出现各种各样的问题和缺陷需要改正、返工或加固。不仅要自掏费用重新进行投入，而且给使用方造成损失的还要进行赔偿。只有责任期满，才宣告这个项目的最终结束。

另外，重庆市綦江“彩虹桥”事件发生以后，对其的处理和宣判引出了建筑工程责任终身负责制的问题。即所建工程只有被放弃使用、寿终正寝以后，工程建设各方的责任才算是彻底的被了结了。建筑工程存在一天，就有一天的责任。当然，如果因此而把建筑施工项目的生命周期一直延续到建设项目的终结之时，对于建筑施工项目的实施及管理工作并没有什么实际的意义。所以，建筑施工项目的生命周期基本上是以项目建筑施工合同的存续期来设定的，但是，对项目的责任如果只理解为仅是存在于项目合同的存续期之内，也是不够恰当的。

第二节 项目管理

一、项目管理的概念及特点

1. 项目管理的概念“项目管理”给人的一个直观概念就是“对项目进行的管理”，这也是其最原始的概念。它包括两个方面的内涵，即项目管理属于管理的大范畴，项目管理的对象是项目。

在不同的项目管理论著里我们可以看到各种各样的对项目管理的定义。这些定义都有一定的道理和概括性，代表着对项目管理的某种理解和认识。

“项目管理”一词有两种不同的含义：其一是指一种管理活动，可以理解为是一种人们所进行的管理活动，即一种有意识地按照项目的特点和规律，对项目进行组织管理的活动；其二是指一种管理学科，即以项目管理活动为研究对象的一门学科，它是探求项目活动科学组织管理的理论与方法，可以理解为是由一系列的方法、理论、思想构成的知识体系。这就有了两种不同的定义项目管理的思路。如，《工程项目管理实用手册》一书对项目管理的定义是：工程项目管理

是在一定的约束条件下，以最优地实现项目目标为目的，按照其内在的逻辑规律对工程项目进行有效的计划、组织、协调、控制的系统管理活动。再如，美国一位项目管理专家对项目管理的定义是：项目管理是为限期实现一次性特定目标对有限资源进行计划、组织、指导、控制的系统管理方法。很明显，两者结合起来或许才是更好的对项目管理的界定。前者是一种客观实践活动，后者是前者的理论总结；前者以后者为指导，后者以前者为基础。就其本质而言，两者应是统一的。

管理活动的基本职能可以归为：计划、组织、指挥、控制和协调。因此，项目管理也可以直接地定义为对项目的计划、组织、指挥、控制和协调。如，《项目管理学》一书对项目管理的定义是：“项目管理”就是运用科学的理论和方法，对项目进行计划、组织、指挥、控制和协调，实现项目立项时确定的目标。《中国项目管理知识体系与国际项目管理专业资质认证标准》一书认为，项目管理就是以项目为对象的系统管理方法，通过一个临时性的专门的柔性组织，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。再如，《项目决策与管理》一书对项目管理的定义是：所谓项目管理，是指项目管理者按照客观规律的要求，在有限的资源条件下，运用系统的观点、理论和方法，对项目涉及的全部工作进行管理。即从投资项目的决策到实施全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和总结评价，以实现项目的管理目标。这种定义虽能清楚地看到项目管理属于管理的大范畴，但是这种定义体现不出来充分的项目的特征，以及项目管理与其他如企业管理等的明显区别。项目属于一次性任务，对项目进行管理，不仅只是对任务的完成过程和所涉及到的各项工作进行管理，还应该包括对这种一次性任务的领导和实施问题。

项目管理越来越成为一种专业性很强的工作，项目管理有逐步演化为职业项目管理者所从事的一项活动的倾向。从不同层面的项目和项目不同的当事人角度来看，对项目管理也会有两种理解：一是项目拥有人或项目实施组织对项目的管理（侧重于项目管理体制和运行机制等方面）；二是项目管理组织（项目经理和项目班子）对项目的管

理（以对项目内部的管理为核心）。现有的对项目管理的各种定义，或是侧重于某一方面，或者试图把两个方面融合在一起。

本书对项目管理的定义如下：项目管理就是在特定的环境和约束条件下，运用系统的项目管理理论和方法，对项目进行规划、执行与控制，以实现项目既定的目标。这一定义是在项目选择决策做出之后，为完成所决定的项目而进行的管理。虽然，从项目全生命周期来说，这种决策也应包含在项目管理的范围之内，但列为决策管理更适宜一些。如果合在一起，认为项目管理应贯穿于项目的整个生命周期，是对项目的整个过程进行管理。项目管理可以定义为：在特定的环境和约束条件下，为满足一定的需求，运用系统的项目管理理论和方法，确定项目，并对项目进行规划、执行与控制，以实现项目这种一次性任务的既定的目标。

2. 项目管理要素及特点 项目管理既具有与一般管理共有的内涵，又有自己的特点。

(1) 项目管理的客体。客体是指与主体相对存在的客观事物。管理客体是指能够被管理主体控制的客观事物，即被管理的对象。项目管理的客体是项目涉及的全部工作，这些工作构成了项目的系统运动过程即项目的生命周期。

项目管理的客体也可以理解为项目管理的对象。项目管理是针对项目的特点而形成的一种管理方式，因而其适用对象是项目，特别是大型的、比较复杂的项目。

鉴于项目管理的科学性和高效性，有时人们会将重复性“运作”中的某些过程分离出来，加上起点和终点当作项目来处理，以便于在其中应用项目管理的方法。

(2) 项目管理的主体。主体一词一般定义为“在事物发展中起支配作用的部分”，与客体相对而存在。项目管理主体是项目的决策者和管理者。更广泛一点，则包含项目中各项工作的实践者。

关于主体和客体从管理角度而言有管理和被管理之说。项目中的人经常被分为两部分，一部分作为主体，另一部分归为客体，并且总是相对的，在不同的场合下，不能说那个人就一定是主体或者只能是客体。项目的提出总是出自于人类的需要，一个项目的实现过程总是